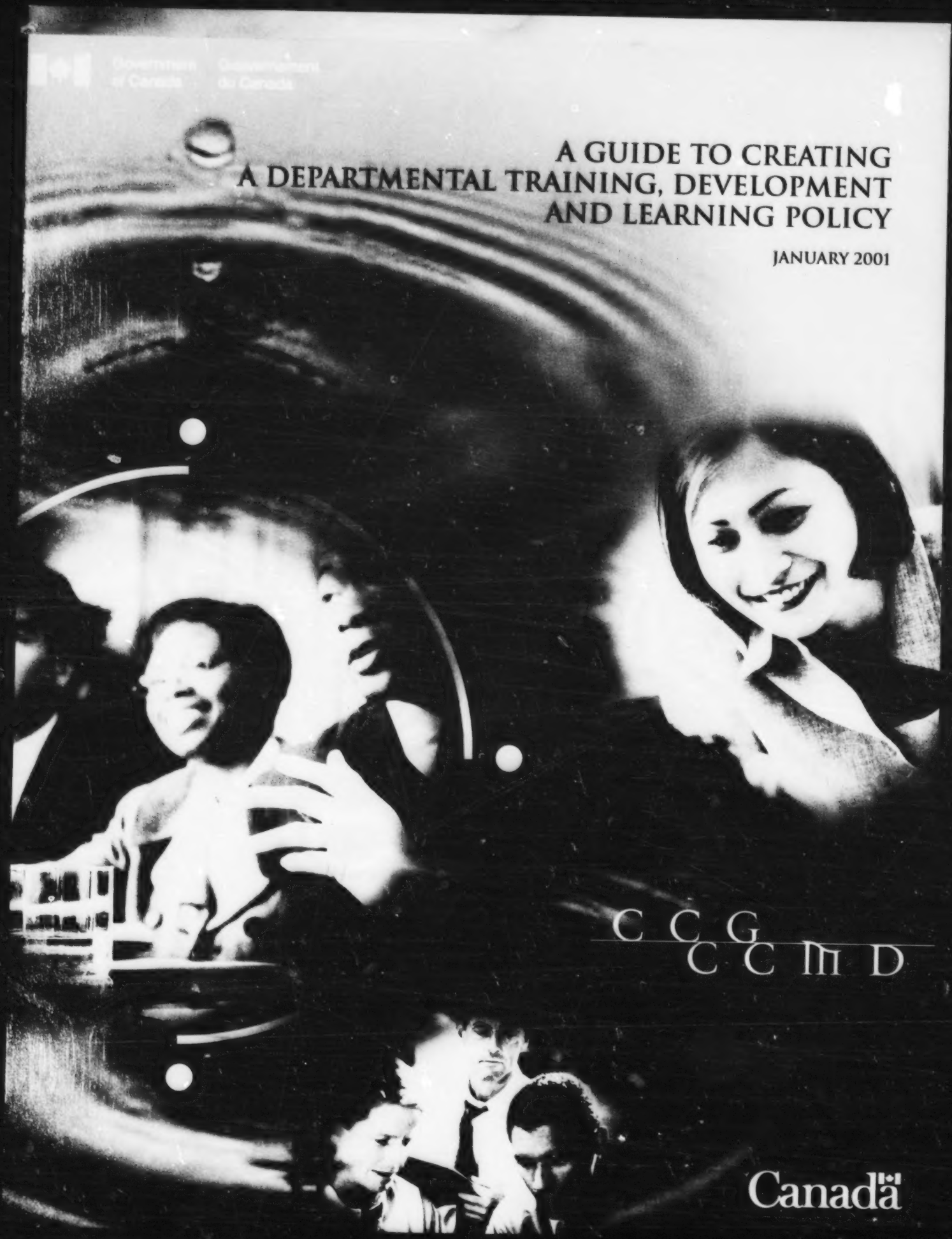
Government of Canada | Gouvernement du Canada

# A GUIDE TO CREATING A DEPARTMENTAL TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING POLICY

JANUARY 2001



CCG
CCMD

Canada

102-05062/

# DEPARTMENT NAME

# TRAINING, DEVELOPMENT AND LEARNING POLICY

## Introduction

- Set out the need for a learning policy: identify the value of investing in learning and establish learning as a departmental priority.

- Link the departmental commitment to learning and the principles established in the Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada.

- Link the departmental learning policy to the mission of the department and highlight relationship between learning investments and departmental business planning, priority-setting.

**Canada Customs and Revenue Agency, Learning Policy, November 2000 Draft**

*The Learning Policy provides the foundation for sustaining our organization's dedication to becoming a learning organization. At the heart of the policy is an understanding that learning is a sound investment in the person who contributes to improved organizational performance. A continuous learning culture where learning occurs all the time - everywhere - is essential to achieving our business excellence. Learning is a shared responsibility - managers and employees at every level have a role to play in creating a continuous learning environment.*

**Health Canada, Strategic Learning and Development Policy**

*The world is moving into a knowledge economy where the performance of organizations will depend more and more on the acquisition, sharing and application of knowledge. This is why Health Canada considers that Learning and Development activities, which are aimed at enhancing knowledge and skills, are a priority and an essential business investment that contribute to the attainment of departmental objectives and of employee career goals. It is through the development of knowledge that Health Canada can achieve enhanced service to the public and greater organizational performance.*

- Specify particular areas of learning which may have special relevance for department (e.g. science-based departments might address issues affecting the science community, technology-based departments might identify special needs arising out of new technology).

## Policy Objective

- Clearly state the objective of the policy - what it is intended to accomplish for the organization as a whole, e.g:

  **The PWGSC Learning Strategy, July 1995**

  *The purpose of the Learning Strategy is to create an organization which continuously increases its ability to respond to business needs through investment in employee learning.*

- Indicate to whom the policy is to apply, e.g. to all employees, to all permanent employees, etc., e.g.:

  **Department of Justice, Learning Policy, October 1997**

  *This policy applies to employees at all levels, whether term or indeterminate, seconded, on assignment or articling. This policy, however, does not apply to persons on contract.*

  *This policy also applies to individuals who work in Legal Services Units and are employees of client departments.*

## Terminology

- Identify key terms, should be consistent with corporate-level definitions, but additional terms that are relevant for the department may need to be defined

## Roles and Responsibilities

- Indicate, within the departmental structure, whom is responsible for various activities, including establishing learning plans, providing training, allocating time and resources, e.g.:

  *Individual:*
  - determines learning needs based on assessment/feedback on existing competencies
  - drafts own learning plan, in consultation with supervisor
  - commits to implementing learning plan
  - accesses available learning options, tools
  - reflects on/reviews results with supervisor

*Manager/Supervisor:*

- commits organizational resources
- approves learning plans of subordinates
- provides developmental opportunities in daily work
- supports application and practice of new knowledge and skills by subordinates, provides feedback
- serves as coach, mentor
- coordinates team development activities, organizes work to promote continuous learning

*Human Resources Personnel/Learning Advisor:*

- provides information, advice on learning options and methods (e.g., CCRA "Resource Kit" for executives)
- provides how-to, step-by-step packages on implementing the policy (e.g., WED's "My Personal Learning Strategy for Continuous Learning")

*Departmental Champion:*

- key strategic position linking learning and development with mission and priorities of department
- member of departmental management committee
- leads evaluation of effectiveness of learning activities in department

## Goals/Commitments

- Affirm importance of learning culture, for example, through broad-level commitments to mobility, coaching, mentoring, job-shadowing, inter-disciplinary teams, conference attendance, workshops, etc.

  **PWGSC, Departmental Learning Policy:**

  *Training benefits and learning are maximized when effective learning is reinforced by a supportive work environment, permitting learning to be transferred to the job and business results to be achieved. Often this enhancement of the benefits of training is achieved in a team environment where work issues and problem solving are regarded as opportunities for learning.*

- Affirm the departmental commitment to put into practice the Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada.

- Establish training and development targets to be reached by the organization, for example, in terms of:

  - how much is to be spent in time and/or resources - at the organizational level and/or at the individual level
  - how many employees will receive training

**Health Canada, Strategic Learning and Development Policy:**

*Health Canada targets an average of five working days per employee annually for all general Learning and Development activities ranging from on-th-job training to computer-assisted learning, classroom training, conferences, workshops, seminars and developmental assignments. This is in addition to travel time, attendance of the mandatory management training program and language training...*

- Establish a commitment to Learning Plans to support and encourage individual learning as well as team learning activities.

**Canadian International Development Agency, Continuous Learning Policy:**

*The continuous learning process is based on the establishment of individual learning plans, on the Agency Learning Action Plan and the evaluation of learned results.*

**Indian and Northern Affairs Canada, Learning Policy:**

*Managers are committed to meeting annually and developing with each employee a learning plan that is consistent with the goals and priorities of the organization and the employee's aspirations...*

- Set out an implementation schedule, or milestones to be reached.

**Canadian International Development Agency, Continuous Learning Policy:**

*The continuous learning planning cycle includes five implementation phases as follows: definition of learning needs, identification of priorities, training activities as such, evaluation and validation of activities, and a comprehensive evaluation of the cycle itself...*

*Since the planning cycle is a new process at CIDA, and its success depends on its incorporation into the human resources management culture, it will be implemented over a three-year period.*

## Review and Evaluation

- Establish processes for reviewing the implementation and success of the policy

- Highlight reporting requirements and how these are to be met, e.g.

**Western Economic Diversification, 1998-1999 Annual Training and Development Plan:**

*...While the format for the recording of decisions and comments about performance is somewhat flexible the discussion of certain issues is considered mandatory:*

- *A linkage between the Business Plan and Individual Performance.*
- *Personal Learning Plan and the Regional and/or Learning Priorities as described in this plan.*
- *Overall performance.*

*...HR will provide a bi-annual report to Executive Committee (March and October) describing all facets of the Learning Program.*

**PWGSC, Departmental Learning Policy:**

*An effective evaluation framework is required to cover all types of training. The following aspects of the outcome of training programs may be assessed in their evaluation:*

- *Reaction of trainees to the training and development activity;*
- *The degree of learning which occurred;*
- *The extent to which learning translated into changed behaviour on the job;*
- *The end results - the contribution of applied learning to PWGSC goals.*

*...The best measure - the end results - are also the most expensive and difficult to obtain.*

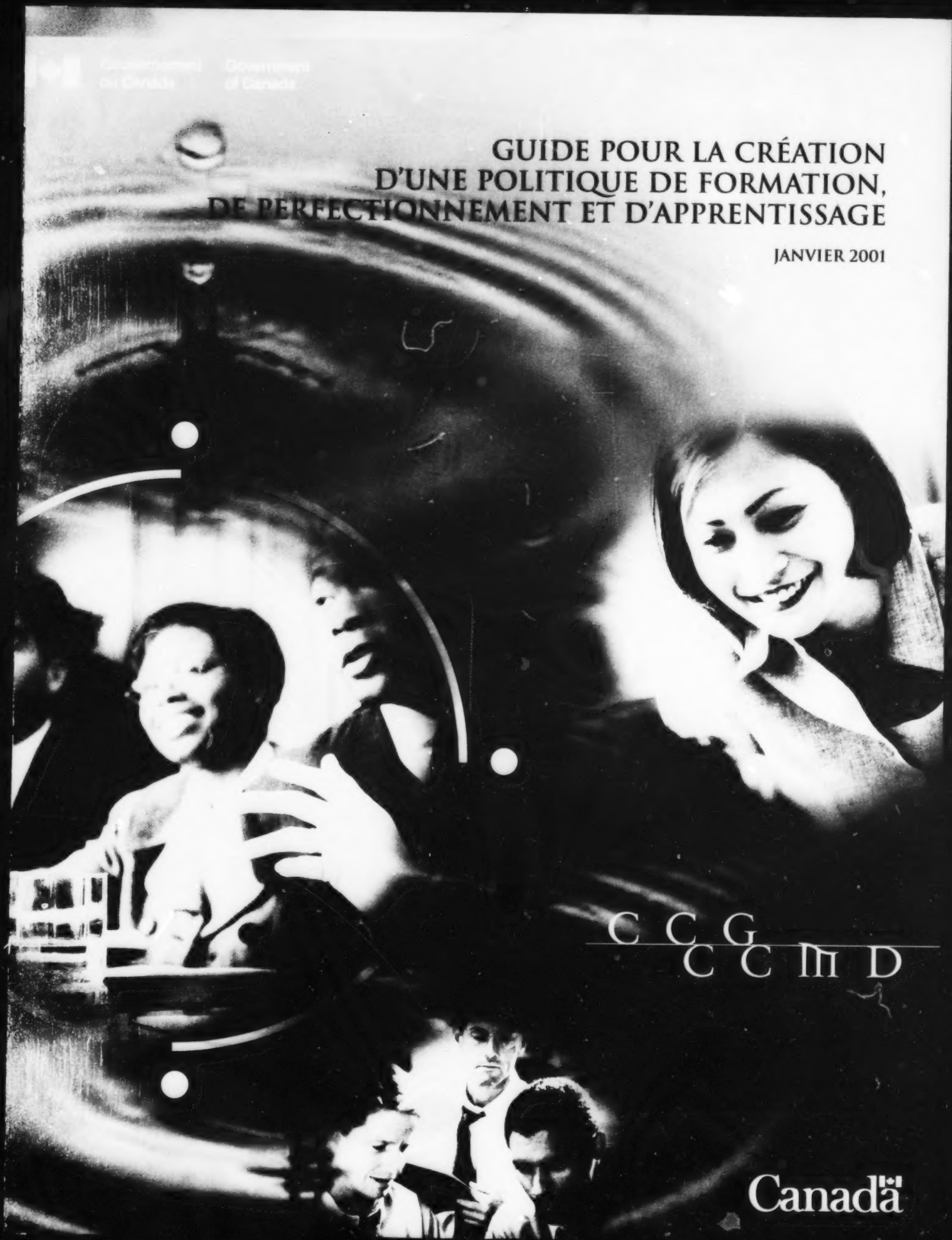
*PWGSC will evaluate the impact and cost-effectiveness of learning activities on operations and the level of service. ...The evaluation of training will measure:*

- *The degree to which training supports business objectives;*
- *The degree to which on-the-job performance improves;*
- *The consistency of delivered training with Departmental and service-wide policies and standards.*

Gouvernement du Canada / Government of Canada

# GUIDE POUR LA CRÉATION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

JANVIER 2001



CCG
CCMD

Canada

# MINISTÈRE

# POLITIQUE DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

## Introduction

- Établir les raisons pour lesquelles une politique d'apprentissage est nécessaire : cerner les avantages d'un investissement dans l'apprentissage et faire de l'apprentissage une priorité ministérielle.

- Établir des liens entre l'engagement du ministère vis-à-vis de l'apprentissage et les principes de la Politique d'apprentissage continu de la fonction publique du Canada.

- Établir des liens entre la politique d'apprentissage ministérielle et la mission du ministère, et souligner la relation entre les investissements réalisés en matière d'apprentissage et les activités et les objectifs fixés.

  **Agence des douanes et du revenu du Canada, Politique d'apprentissage, décembre 2000, ébauche :**

  *La politique sur l'apprentissage fournit les éléments de base pour appuyer l'engagement de l'ADRC à devenir une organisation axée sur l'apprentissage. La politique part du principe que l'apprentissage est un bon investissement dans la personne qui contribue à améliorer le rendement de l'organisation. Une culture axée sur l'apprentissage continu, où l'apprentissage se produit en tout temps et partout, est essentielle si l'on veut maintenir le niveau d'excellence dans notre organisation. L'apprentissage est une responsabilité partagée : les gestionnaires et les employés à tous les niveaux ont un rôle à jouer pour créer un milieu favorable à l'apprentissage continu.*

  **Santé Canada, Politique stratégique d'apprentissage et de perfectionnement :**

  *Les sociétés se dirigent vers une économie du savoir où le rendement des organisations dépendra de plus en plus de l'acquisition, de l'échange et de l'utilisation des connaissances. C'est pourquoi à Santé Canada, les activités d'apprentissage et de perfectionnement, qui visent à accroître les connaissances et les compétences, sont considérées comme une priorité et un investissement essentiel qui contribue à la réalisation à la fois des objectifs ministériels et des objectifs professionnels des employés. C'est grâce à l'acquisition de connaissances que Santé Canada pourra offrir un meilleur service au public et accroître son rendement organisationnel.*

- Indiquer les secteurs d'apprentissage spécifiques qui concernent plus particulièrement les activités du ministère (par ex., les ministères à vocation scientifique peuvent choisir de traiter des questions qui ont un impact sur le milieu des sciences et les ministères axés sur la technologie peuvent s'employer à repérer les besoins engendrés par les nouvelles technologies).

## Objectifs de la politique

- Établir clairement les objectifs de la politique - les accomplissements qu'elle doit permettre de réaliser à l'échelle de l'organisation, par ex. :

  **La Stratégie d'apprentissage de TPSGC, juillet 1995 :**

  *Le but d'une stratégie d'apprentissage est de créer une organisation qui améliore sans cesse sa capacité de répondre aux besoins opérationnels en investissant dans l'apprentissage de ses employés.*

- Indiquer à qui la politique s'applique (c.-à-d. à tous les employés, aux employés permanents, etc.), par ex. :

  **La Politique d'apprentissage du ministère de la Justice, octobre 1997 :**

  *Cette politique s'applique aux employés de tous les niveaux, nommés pour une période déterminée ou indéterminée, détachés, en affectation ou stagiaires. Cependant, elle ne s'applique pas aux employés contractuels.*

  *Cette politique s'applique également aux employés des unités des Services juridiques qui font partie de ministères clients.*

## Terminologie

- Signaler les termes importants, s'assurer qu'ils correspondent à la terminologie de la fonction publique, mais il peut être nécessaire de définir des termes supplémentaires qui touchent les activités du ministère.

## Rôles et responsabilités

- Indiquer quels sont, dans la structure ministérielle, les personnes responsables des diverses activités, y compris l'établissement des plans d'apprentissage, l'offre de cours de formation, la répartition du temps et des ressources, par ex. :

*L'employé* :

- détermine ses besoins d'apprentissage sur la base de l'évaluation des compétences existantes et d'un processus de rétroaction
- ébauche son propre plan d'apprentissage en consultation avec son superviseur
- s'engage à mettre en œuvre son plan d'apprentissage
- utilise les options et les outils d'apprentissage disponibles
- examine les résultats avec son superviseur

*Le gestionnaire ou superviseur :*

- réserve les ressources organisationnelles
- approuve les plans d'apprentissage des employés subalternes
- crée des possibilités de perfectionnement dans le cadre des tâches quotidiennes
- encourage les subalternes à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances et compétences, et leur donne son avis au sujet des résultats obtenus
- sert de coach, de mentor
- coordonne les activités de perfectionnement de l'équipe et organise le travail de manière à favoriser l'apprentissage continu

*L'employé des ressources humaines et conseiller en apprentissage :*

- donne des informations et des conseils au sujet des options et des méthodes d'apprentissage (par ex., la « Trousse documentaire » à l'intention des cadres supérieurs de l'ADRC)
- élabore des trousses d'information pratiques expliquant la mise en œuvre, étape par étape, de la politique (par ex., « Ma stratégie personnelle d'apprentissage continu » de DEO)

*Le champion ministériel :*

- jour un rôle stratégique en établissant des liens entre les activités d'apprentissage et de perfectionnement et la mission et les priorités du ministère
- siège au comité de gestion du ministère
- dirige les évaluations relatives à l'efficacité des activités d'apprentissage du ministère

## Objectifs et engagements

- Affirmer l'importance de la culture de l'apprentissage, par exemple, en favorisant l'engagement de l'ensemble des employés du ministère vis-à-vis de la mobilité, du coaching, du mentorat, du jumelage, de la formation d'équipes interdisciplinaires et de la participation à des conférences et à des ateliers, etc.

> **TPSGC, Politique d'apprentissage ministérielle :**
>
> *On tire le maximum de la formation et de l'apprentissage si celui-ci est renforcé par un milieu de travail positif, qui permet d'appliquer les connaissances acquises à des tâches réelles et d'atteindre les objectifs d'affaires. Souvent, les bénéfices de la formation ressortent davantage dans un milieu favorisant le travail en équipe, où les questions relatives au travail et à la résolution des problèmes sont considérées comme autant d'occasions d'apprendre.*

- Affirmer l'engagement du ministère vis-à-vis de la mise en pratique de la Politique d'apprentissage continu de la fonction publique du Canada.

- Fixer des objectifs en matière de formation et de perfectionnement pour l'organisation en ce qui concerne, par exemple :

  - le temps et les ressources nécessaires - aux niveaux organisationnel et personnel
  - le nombre d'employés qui participeront aux activités de formation

  **Santé Canada, Politique d'apprentissage et de perfectionnement :**

  *Santé Canada a établi qu'un employé devrait consacrer en moyenne cinq jours ouvrables annuellement aux activités générales d'apprentissage et de perfectionnement, c'est-à-dire la formation en cours d'emploi, l'apprentissage assisté par ordinateur, la formation en classe, les conférences, les ateliers, les séminaires et les affectations de perfectionnement. Cet objectif s'ajoute au temps consacré aux déplacements, à la participation au programme obligatoire de formation en gestion et à la formation linguistique...*

- Affirmer un engagement vis-à-vis des plans d'apprentissage afin de soutenir et d'encourager l'apprentissage individuel et les activités d'apprentissage en équipe.

  **Agence canadienne de développement international, Politique d'apprentissage continu :**

  *Le processus d'apprentissage continu repose sur l'établissement de plans d'apprentissage individuels, du Plan d'action de l'Agence en matière d'apprentissage et de l'évaluation des résultats d'apprentissage.*

  **Affaires indiennes et du Nord Canada, Politique d'apprentissage :**

  *Les gestionnaires s'engagent à rencontrer chaque employé pour élaborer un plan d'apprentissage conforme aux objectifs et aux priorités de l'organisation et aux aspirations de l'employé...*

- Établir un programme de mise en œuvre ou de jalons à atteindre.

  **Agence canadienne de développement international, Politique de l'apprentissage continu :**

  *Le cycle de planification de l'apprentissage continu comprend cinq étapes de mise en oeuvre soit : la détermination des besoins d'apprentissage, l'identification des priorités, les activités de formation et d'apprentissage proprement dites ainsi que l'évaluation et la validation des activités et une étape d'évaluation globale du cycle lui-même...*

  *Étant donné que le cycle de planification est un nouveau processus à l'ACDI et que son succès dépend de son intégration à la culture de la gestion des ressources humaines, son implantation s'étalera sur une période de trois ans.*

## Examen et évaluation

- Élaborer un processus pour examiner la mise en œuvre de la politique et en évaluer les résultats.

- Déterminer les besoins en matière de reddition de comptes et les moyens d'atteindre cet objectif, par ex., :

**Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Plan annuel de formation et de perfectionnement 1998-1999 :**

*... Malgré sa structure quelque peu flexible, le compte rendu des décisions et des commentaires relatifs au rendement doit obligatoirement traiter de certaines questions :*
- *Le lien entre le plan ministériel et le rendement individuel.*
- *L'élaboration d'un plan d'apprentissage personnel et les priorités régionales et d'apprentissage indiquées dans ce plan.*
- *Le rendement global.*

*... Les employés des RH produiront, à l'intention du Comité exécutif, un rapport semestriel concernant l'ensemble des aspects du Programme d'apprentissage (mars et octobre).*

**TPSGC, Politique d'apprentissage ministérielle :**

*Il faut un cadre d'évaluation efficace qui s'applique à tous les genres de formation. Au moment de l'évaluation, les aspects suivants des résultats des programmes de formation pourraient être examinés:*

- La réaction des stagiaires aux activités de formation et de perfectionnement.
- Le degré d'apprentissage atteint.
- Dans quelle mesure l'apprentissage s'est traduit par un comportement différent au travail.
- Les résultats finaux - dans quelle mesure la mise en application de l'apprentissage a contribué à la réalisation des objectifs de TPSGC.

*... Les meilleures évaluations - les résultats finaux - sont aussi les plus chères et les plus difficiles à obtenir.*

*TPSGC évaluera la rentabilité des activités d'apprentissage ainsi que les répercussions de ces dernières sur les opérations et le niveau de service. ... L'évaluation de la formation permettra de déterminer :*

- *dans quelle mesure la formation appuie les objectifs d'affaires;*
- *le degré d'amélioration du rendement au travail;*
- *dans quelle mesure la formation offerte est conforme aux politiques et aux normes du Ministère en matière de service*